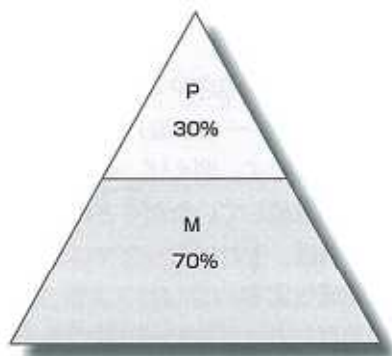


自分なりの解釈や改善はあくまでマニュアルに書かれてあることを完全に実行できる段階を超えてからです（マニュアル人間はダメという以前に、実際はマニュアル人間にもなれない人が大半）。

高い理念や使命を掲げる企業では、「マニュアル（基本）を超えたサービス」を社員に求めます（基本ができていないにもかかわらずこの部分だけとりあげる経営者や幹部がいる企業は少なくありませんが…）。一方、そのような企業では、従業員の側でも自己の個性（パフォーマンス）を創造、発揮するようになります（双方のバランスは、マニュアル70（80）%、パフォーマンス30（20）%を目安とすると良いと思います）。



※Mはマニュアル、Pはパフォーマンスの略

コミュニケーションは呼吸

フィットネスクラブの現場において、会員さまとのコミュニケーションを必要とする機会は直接的、間接的を含め多くあります。コミュニケーションは、人間でいえば「呼吸」のようなもの。つまり、途絶えれば生きていくことはできません。

クラブにおいても会員さまとの円滑なコミュニケーションを行うことなしに、長期間継続していただくことは困難です。

そのためには、会員さまと円滑なコミュニケーションができるスタッフを短期間で即戦力に育てる必要があります。そこでまず、「会員さまとのコミュニケーションマニュアル」の作成から始めてみることをお勧めします。

本稿がお役に立てれば幸いです。ご質問・お問い合わせは、お気軽に下記までご連絡ください。

E-mail shin@stamura.com

Phone 03-5775-4538

運営の基本動作を極めるために欠かせないのは経営の基本動作

(1) 経営の基本動作を知る必要性

私たちのクラブにおける基本動作について説明する前に、私たちが定義している「良いクラブ」とは何かについて説明します。それは、利益・成果・サービスという3つの要件をバランス良く満たしているクラブです。仮に利益を生み出しているクラブでも、そこで行われているサービスが拙いものであれば、それは良いクラブだとは言えないでしょう。また、仮にお客さまへ成果を提供できていたとしても、クラブが赤字続きでは、いずれ閉鎖の憂き目にあうことは必至で、これも到底良いクラブとは言えません。お客さまに

対して核となる成果やサービスを提供し、そこに価値を感じていただくと同時に、それを源泉として利益を創出し続けることができこそ、初めて良いクラブと呼べるのだと思います。

では、この3つを「基本動作」と関連付けながら、もう少し掘り下げて説明します。

まずは1つ目の利益です。これは周知の事柄でしょうが、利益というものは企業という組織体が事業継続をするうえで不可欠であること、そしてクラブがお客さまに対してフィットネスという商品を提供し続けるためにも欠くことができない要素であるということです。そして、

この利益を創出するために必要なのが「マネジメント力」であり、これもフィットネスビジネスという大きな枠で見ると基本動作のひとつとなります。続いて2つ目は成果です。クラブにご入会されるお客さまは個人差があるとはいえ、何かしら意図と期待をもってクラブにご入会されるわけです。しかしながら、退会されるお客さまの半数以上は成果が得られなかった、という言葉を残して、クラブを去っていかれます。これが日本の多くのクラブの現状だと思います。しかしながら、お客さまのニーズを満たすことができないような事業は、どのような業種であれ、マーケットにおける存在意義を

失っているも同然であり、退場を余儀なくされてもおかしくはありません。そうした危機感を持つと同時に、お客さまのニーズを満たすことは事業における基本であることから、私たちはお客さまに対して成果をきちんと提供することを重視しています。そして、それを担うべきは、「トレーナー」の存在に他ならないと考えています。

3つ目の要素となるのはサービスです。先ほどは成果を提供することが重要だと述べましたが、成果を提供してさえいけば、お客さまは退会されないかというところではありません。お客さまにフィットネスを継続していただくということはそんなに簡単なものではなく、成果という一面的なアプローチでは不十分で、もっと多面的で、複合的な要素によって顧客満足は形成されます。それゆえ、「サービス」という要素も決して疎かにしてはなりません。

私たちはサービスというものを7つの観点で捉えており、それは簡単に説明すると次の通りです。「施設」は清潔、安全で故障がないこと、「接客」は入口、周囲、お客さまの心理を見ること、「スタッフ」は雰囲気が良いこと、「オペレーション」は快適であること、「人員配置」は適正な配置がされていること、「お客さまの声」は収集と反映させる仕組みがあること、「バックヤード」は整理整頓を徹底すること、というものです（詳細は本誌第44号当社遠藤一佳の連載をご参照ください）。ここまで説明してきた「マネジメント力」、「トレーナー力」、「サービス力」の3つが私たちの重視している事柄で、「経営の基本動作」と通ず

るものだと思います。

(2) 「成果」と「サービス」の向上が課題

当社の店舗において、先に記した3つの経営の基本動作がどの水準にあるのか、またそれはどうしてかといったことについて一つひとつみていくことにしよう。

まず、利益のマネジメントという部分については、今上期実績で対前年比、対予算比のいずれも上回っている結果からすると、何とか及第点という程度でしょうか。しかし、マネジメントすべき項目というのは利益だけではありません。ドラッカーの言葉を借りるなら「マネジメントこそが組織を動かすもの」であるとのこと。それゆえ、当社では「一人二芸」と言い、マネジメントは全員が必ず習得すべきもの、そのうえで個人毎に秀でた分野をつくることが求められています。マネジメントの具体的な一例としては店舗で週次の社員会議を行っており、その3時間の中では収益のポジション、在籍のポジション、そしてそれらを構成する各項目と施策、ならびにサービスというものを確認しています。ただ、利益以外の要素についてはまだ十分なレベルになく、多くの改善が必要だと自覚しています。マネジメント単位をより細かくすること、PDCAサイクルをまわすスピードを上げることで、さらに精度の高いマネジメントを実現していきたいと思っています。

次に、成果を提供するためのトレーナーについてですが、私たちは目指すべきトレーナー像というものを、専門力・マネジメント力・サー

ビス力・社会力・セールス力という5要件を備えていることと規定しています。目指すべきものはハッキリとしているのですが、現状はその途上であり水準としては3割程度の出来だと思っています。専門力についてはCTO（最高技術責任者）の原田一志氏による研修体制をつくってからもうすぐ1年強になり、知識の部分は依然よりも大きく拡充しています。しかし、トレーナーが豊富な知識を持っているだけでは意味をなさず、それをお客さまに分かるように効率的に伝えることができこそ、価値を生むものです。現在はクラブで進めようとしていることと、そのためのトレーナーの知識というものが、お客さまと上手く「ヒモづけ」できていないことが大きな課題だと捉えています。

そして、最後のサービスは前述した7原則に基づいて営業をしているのですが、サービス&セールスアドバイザーの岡本弓枝さんからは1年間で数百個にわたる指摘を受けており、最も課題のある部分だと認識しています。その理由としては、指摘された箇所を一時的に対処することに留まり同じことが二度と起きないようにするための仕組み化ができていないこと、そして、残念ながら、一つひとつの要求水準に対する個々の意識を、細やかさ、緻密さといった部分でまだまだ高められていないことに起因していると考えています。

(3) 正しくやり続けることが大事

クラブにおける問題解決、ならびに基本動作を徹底するための要諦は、「浸透力」×「徹底力」にあると考えています。ここでいうところ

の浸透力とは、なすべき事柄が組織の隅々、つまりアルバイトスタッフも含めた全員にいき渡っていることを指しており、同じビジョンを共有し、組織内で共通認識ができている状態です。無論、単にクラブで実施すべき施策を共有するというレベルではなく、「目的はどこにあるのか」「なぜ、それが必要なのか」「各個人が果たすべき責任はなにか」というレベルで理解をしている必要があると思います。このスタート段階で組織に対して十分な浸透が図れていなければ、その事柄が上手くいくことはあり得ません。また次の、徹底力とは「やると決めたことを正しくやり続けること」です。組織において往々にして見られる傾向として、決められたことが一向に始められない実行力のなさ、あるいは時間経過とともに事柄が形骸化して葬り去られてしまう、といったことがあります。こうしたことは少なからず多くの企業で起こっていることだと思います。実は簡単なようで非常に難しいのが、この正しくやり続ける継続性です。組織としてなすべきことを全員にいき渡らせる浸透力、そして、やるべきことを正しく、愚直なまでにやり

続けられる徹底力が、クラブで実施すべき基本動作を徹底するための要諦だと考えています。

(4) 理念と基本動作の整合

基本動作云々以前に大切にすべき最初の事柄は明確な理念を打ち立てることです。なぜなら、クラブを通して私たちが提供すべきものはすべて理念を実現するためのものであるからです。逆の言い方をすれば、クラブで実施すべきことは、すべて理念からブレイクダウンされたものでなければならぬということです。理念や目指すべきクラブ像というのが決まれば、自分たちがなすべきことは何なのかということが自然と導き出され、それが基本動作へ結びついてくるはずで、また次の段階としては市場力や商品力といった観点からクラブの入会力、退会率という基本の戦略値を決めて在籍のポジションを定め、どのような収益構造にするのが明確になります。それができれば、クラブが力点を置くポイントも自ずと的が絞れてきます。まずは理念によってなすべきことを決め、在籍や収益のポジションによって、より具体的に、かつその水

準というものを定めていくことが望ましいのではないかと思います。

(5) 基本を徹底し、「良いクラブ」を目指す

今後についてですが、運営において何か突飛なことをしようという考えは毛頭ありません。経営やクラブ運営とは、一つひとつの基本的なことを正しくやり続ける非常に地道なものです。こういった地を這うような努力をどれだけ真摯に続けられるかが、その企業やクラブの明暗を分けることになるでしょう。だからこそ、冒頭に述べた利益、成果、サービスを高いレベルで実現すること、そのためのマネジメント、トレーナー、サービス7原則というものを愚直に続けること、そしてその要求水準というものをどこまでも高めていくこと、飽くなき追求を続けることが重要だと考えています。そういった取組みに対して、お客さまに正しく評価をいただいた暁に、はじめて「良いクラブ」と呼べるものになるのではないのでしょうか。私たちはそれが実現できる日を目指してクラブ運営を続けていきたいと思っています。

3 基本動作の徹底のポイント

10名の業界識者に意見を聞いたが、これからのフィットネス業界において重要となる運営の基本動作とその徹底を図るうえでキーポイントになりそうなことについて編集部な

りに5つにまとめてみた。

1. 基本動作の重要性への理解

フィットネスビジネスにおける運営の基本動作とは何で、その他の経

営要素とどういう関係にあるか、また基本動作がいかに顧客満足や企業利益と相関しているかといったことを体系的に理解することがまず必要となる。そのうえで、「我が社の